

تكمّن القيمة الحقيقية للمؤسسة في قيمة مواردها البشرية في قيمة مواردها البشرية، وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مال فكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، وبالتالي تحسين قدراتها. إذ يعد التدريب الفعال للموارد البشرية محدداً أساسياً لأداء ونجاعة المؤسسة اليوم فقد أخذ موضوع التدريب يحتل موقعه على سلم أولويات المؤسسات، وتهدف المؤسسات من وراء تدريب الموارد البشرية إلى تزويديه بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتقدمة عن طبيعة الأعمال وتغيير اتجاهاتهم بشكل إيجابي واكتسابهم المرونة الضرورية. فالتدريب بمعناه الواسع يعد نشاطاً تنميّياً يهدف إلى التحسين والتغيير والتطوير على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمعات لكن ذلك لا يتحقق إلا عندما يتم التعامل مع التدريب كعملية مخططة وهادفة تبدأ بتنمية المعنيين وتحسيسهم بضروريتهم وأهميتهم في المؤسسة مما يخلق تحفيزاً لهم. المبحث الأول: عموميات حول التدريب 1 \_ مفهوم التدريب: إن التدريب هو عملية تعديل إيجابي للمهارات الفنية والإدارية والسلوكية حيث تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وتحصيل المعلومات التي تقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأتمانط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات الضرورية من أجل رفع كفاءاته في الأداء وزيادة إنتاجيته. ولقد أعتبر التدريب منذ مدة طويلة كالالتزام وتكلفة، أما اليوم أصبح يعتبر حق للموظف وأداة إستراتيجية لأرباب العمل، وبالتالي فقد انتقل التدريب تدريجياً من منطق استثمار. كما أصبح وسيلة لتطوير أو توفير فرص عمل أفضل للمورد البشري. أما بالنسبة للمنظمة فهي تعتمد على التدريب كوسيلة لتكيف مهارات مواردها البشرية مع احتياجاتهم الحالية المستقبلية، وبالتالي فإن التدريب هو "استثمار مشترك" يستفيد منه الموظف والمنظمة معاً. 2 \_ التعريف بالتدريب من ناحية الاصطلاح: إن للتدريب أهمية كبيرة في إعداد الكوادر البشرية، ولقد تعددت التعريفات حول مفاهيم التدريب إلا أنها متشابهة ومتباينة تنصب في قلب واحد وتنتفق مع ركائز التدريب حيث تبيّنت في تعريفه من باحث إلى آخر وعليه يمكن تعريف التدريب: "على أنه نشاط مخطط يهدف إلى الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات إنتاج الأفراد العامة في العمل. كذلك عرف التدريب: "بأنه منهج علمي وعملي يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية". وعرف: "على أنه الجهد المنظم والمخطط له للتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتطوير معارف وخيارات واتجاهات المدربين كذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم" 1 . ومن حيث تعدد تعريفات التدريب في إطار يدوى لدرجة صعوبة الاتفاق على تعريف شامل للتدريب في بعضهم ينظر إليه على أنه عملية، وبعضهم على أنه نشاط أو جهد لتنمية معلومات المدرب والمهارات والاتجاهات ومن ذلك فإن التدريب: "هو نشاط هادف وواضح ومحدد النتائج مبني على تخطيط وتحديد اتجاهات تدريبية". وفي ذلك يقول فريديريك تايلور: "أنه بعد أن ندرس العامل ونتعرف على إمكانياته نستمر معاً كأصدقاء في محاولة للتنمية كلاماً مستخدماً لدينا لتحقيق الإفادة القصوى من قدراته وتدريبه لتمكنه من القيام بأعمال أكثر أهمية وربحية من تلك التي كان يؤديها في السابق. ومن ذلك يمكننا تحديد المركبات الأساسية للتدريب كالتالي 2 : \_ يعتبر التدريب مطلب أساسى لزيادة قدرات وفاعلية العمل. \_ يبدأ التدريب منذ اللحظة التي يلتّحق بها الفرد في عمله في المنظمة. \_ يعتبر عملية مستمرة طالما يبقاء الفرد يعمل في المنظمة. 3 \_ مفهوم التدريب: "هو جهد مخطط بهدف لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقاً لمعايير العمل بشكل مقبول" 1 . \_ التكوين: "هو كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من فهم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة". \_ التطوير: "هو جهد ونشاط مخطط طويلاً يهدف إلى تغيير ثقافة المؤسسة في سبيل التحسن المستمر تقدره المؤسسة في تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها". \_ التعليم: "هو الإصلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع، \_ التنمية: "هي عملية التحسن وإنماء قدرات الناس ووجهات نظرهم وصفاتهم الشخصية". المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب 1 : \_ أهمية التدريب للمنظمة: تتمثل أهمية التدريب للمنظمة بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، حيث تتحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة: (أ) زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف الضرورية لأداء وظائفهم. (ب) يساعدهم في تنفيذ المهام الموكّلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج. (ج) يساهم التدريب في خلق الاتجاهات لدى العاملين نحو العمل والمنظمة. (د) يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة. 2 \_ أهمية التدريب بالنسبة للفرد: وتظهر أهمية التدريب للفرد العامل في المنظمة من خلال تزويده بالكفاءات المطلوبة، كما يعكس التدريب بالنتائج الإيجابية بالنسبة للفرد العامل، حيث يخلق التدريب فوائد للعاملين من أهمها: ويخلق فرصاً للنمو والتطوير لدى العاملين. (د) مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما. (هـ) يساهم في تنمية القدرات الذاتية

لإدارة والرفاهية لدى العاملين والاستجابة للمتغيرات في بيئه المنظمة الداخلية والخارجية. يكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، لزيادة حدة المنافسة في الأسواق وتعدد الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، من منافسة في الجودة، التكلفة، الوقت، إلى أن المؤسسات أصبحت تتنافس بما لديها من رأس البشري، وهذا الأخير يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، خاصة مع ظهور حاجة الوظائف الجديدة، وهو ما يستدعي تدريباً متقدماً لشاغليها، كاحتياجات التسويق العالمي، ومحلل تكاليف الجودة ومستشار إعادة الهندسة وغير ذلك، فالتدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين أداة العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعاد وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه.

ثانياً: أهداف التدريب إن أي برنامج تدريبي، مهما كان نوعه يتطلب وضع مجموعة من الأهداف الواضحة والمسطرة، لتكون بمثابة الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، وهي في نهاية المطاف وسيلة لتقدير مدى نجاح أو فشل هذا البرنامج، من خلال الوصول أو عدم الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، ومن هنا يمكن تلخيص أهداف العملية التدريبية في النقاط التالية:

- تنمية قدرات العاملين للقيام بالوظائف المستقبلية.
- زيادة كفاءة العمال وإمكانية ترقيتهم.
- جعل المتدربين قادرين على استيعاب متطلبات وظيفة معينة، وكذا استيعاب المتطلبات المتعلقة بالمؤسسة بمعنى "مساعدة الموظفين والمستخدمين على أن يألفوا المتطلبات بوظيفة معينة، والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة".
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك بتلبية الاحتياجات الإنسانية، كتحقيق الذات، الإحساس بالثقة، فضلاً عن توفير عنصر الاطمئنان والأمان، وهذا ما ينعكس بصفة إيجابية على الأفراد.
- المساعدة على حل المشاكل بحيث أن البرامج التدريبية تهدف إلى خلق أشخاص قادرين على التصدي للمشكلات الطارئة والمتواعدة، بتطبيق أساليب عملية متطرورة للعلاج.

زيادة الإنتاج بأقل تكلفة.

المطلب الثالث: مكونات التدريب

1- مبادئ العملية التدريبية: لقد أمكن نتيجة زيادة الخبرة في التدريب وإعداد البرامج التدريبية، مما مكن من وضع وصياغة عدد من المبادئ الأساسية والعامة هي عبارة عن قواعد عامة ثم وضعها وتطبيقها وقد لاقت قبولاً واسعاً في المؤسسات المختلفة وفيما يأتي بإنجاز هذه المبادئ: الفروق الفردية: أي لابد من القائمين بالتدريب أن يعترفوا بال مدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيريهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيهم السابقة وتعليميهم خبرتهم وموليهم الشخصية ولذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية. بـ) علاقة التدريب بتحليل الوظائف: إن تحليل الوظائف وتصنيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة ولذلك فإن التدريب يجب أن يوجه إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف، كما أن وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أيضاً أن يركز الانتباه على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية، والتي يمكن للبرامج التدريبية تزويد المدربين بها وعلى ذلك يمكن أن يحدد نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى العاملين وبالتالي تحديد الحاجات التدريبية. جـ) الدافعية: إن البرامج التدريبية يمكن أن تساعد العاملين في التعلم كما يمكن أن تساعدهم في تطوير أنفسهم ويجب إعطاء عناء خاصة لدفع وتحفيز العاملين في جميع البرامج التدريبية، ولكن يجب ألا ننسى أن دفع العاملين الناضجين للتعلم واكتساب خبرة جديدة يمكن أن تكون عملية أكثر تقييداً من دفع وحفز تلميذ المدارس، وبالنسبة لبعض العاملين فإن الرغبة في الحصول على وظائف ذات أجور أو رواتب أفضل يعتبر حافزاً لبذل الجهد للدراسة والتعلم. دـ) المتدرب: 1- لقد اهتمت الكثير من المنظمات بحافز التدريب فعملت مثلاً على ربط ترقية بالتدريب وخصصت مكافآت مالية للمتفوقين حيث أن نجاح التدريب يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب، وباحتاجه إليه، وبوجود متدربين يشتراكون في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية. هـ) المدرب: يختلف دور المدرب في عملية التدريب عن دور المعلم في عملية التعليم، فالمدرب يقوم بدور المرشد والموجه والناقد والملاحظ ولذلك فإنه من المهم اختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العلمية التي تجعله قادراً على القدرة على استخدام الوسائل وأساليب التدريب المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين وطبيعة التدريب وأهدافه ولمساعدة مدير التدريب في اختيار المدرب المناسب يرى البعض الأخذ بالمعايير التالية:

- أن تتوفر لديه الرغبة في التدريب.
- أن تكون لديه القدرة على التفاعل مع أنماط مختلفة من الناس تحت ظروف مختلفة.
- أن يكون قادر على القدرة على استخدام الوسائل وأساليب التدريب المتنوعة بما يتفق مع مستوى المدرب، بمعنى هل المدرب يبحث من وظيفته كمدرب عن الاحتياجات الأساسية مثل: المال والأمن، أم الحاجات الأعلى كالمركز والتقدير وتحقيق الذات.
- العلاقات الاجتماعية وعدم الانزعاج عن المتدربين وهذا يساعد المدرب على أداء دوره في قاعد التدريب وفي كسر البرود بين المتدربين وبينهم وبين المدرب. وـ) المادة العلمية: على الرغم من اختلاف التدريب عن التعليم في أهدافه وأساليبه، إلا أن هذا الاختلاف لا يعني عدم وجود قراءة وكتب ومراجع أي أساس نظرية يستند إليها المدرب في عملية

التطبيق إلا أن الفرق هو أن المادة العلمية بالنسبة للتدريب تكون عادة مختصرة لا يقوم المدرب بشرحها وتفصيلها كما يفعل المعلم، كما أن المادة العلمية تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية يتم استخدامها في قاعة التدريب وبعضاً يؤديه المتدرب لوحده، وبعضها يؤدي بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، ويفضل بالنسبة للمادة العلمية أن يسند إعدادها للمدرب الذي سيتولى تنفيذ البرنامج التدريسي، وأن تقيم من قبل مختصين قبل التدريب، وتقيم من قبل متدربين بعد التدريب. (ر) بيئة التدريب: تشمل بيئة التدريب مكان التدريب، قاعات التدريب وما يتتوفر فيها من وسائل سمعية وبصرية وجميع الظروف الصحية للعمل مثل: تهوية، وجهاز عرض شرائح وأية مواد أخرى تساعد على إجراء تطبيقات عملية داخل قاعة التدريب. (م) أساليب التدريب: والأسلوب غير الوسيلة، فال الأول هو طريقة المدرب في تنفيذ برنامج تدريسي، وطرق التدريب كثيرة ومتنوعة وعلى المدرب أن يختار منها ما يتناسب مع طبيعة التدريب ونوعية ومستوى المتدربين من الناحيتين العلمية والعملية. إن طريقة أو أسلوب التدريب هي بمثابة الطريق الموصى إلى هدف التدريب، والمدرب يختار أفضل وأسرع الطرق، ومن هذه الطرق ما يلي: المحاضرة، الحالات العلمية، تمثيل الأدوار، التعليم المبرمج، وجماعات العمل. وبناء على ما سبق، نستنتج أن التدريب للتدريب المطلوب الأول: مسؤوليات التدريب 1 إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد والقادمين في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فإن هذه الإدارة تتبع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن البرنامج التدريسي قد حقق الأهداف المراد انجازها والجداول الزمنية المعدة مسبقاً للتنفيذ، كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والاحتياجات التدريبية اللازمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة. 2 مدراء الوحدات الإدارية: يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة مسؤولة عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم والبرامج التطويرية والتدربيّة التي يتطلبها العمل ولذا فإن المدراء غالباً ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تحسين الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريسي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها وانجازه باستمرار. 3 المشرفون: يكون المشرف مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه، ولذا فإنه يتبع تدريبهم ويقوم بالمهام المنطة به شخصياً في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشراف ويكون عادة مسؤولاً عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن درجة التقدم المتحقق جراء التدريب أو إيضاح الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية برمتها بغية الإجراءات الكفيلة بتحقيق إنجاز المهام التدريبية بالشكل المناسب. المطلب الثاني: أساليب التدريب يلأ المدرب إلى استخدام طريقة أو أكثر لأسلوبه وفقاً لبرنامج التدريسي ومستويات المتدربين حتى يستطيع أن يصل إليهم من ناحية وأن يوصل إليهم الأفكار والنظريات والتطبيقات والحالات العلمية من ناحية أخرى. وفيما يلي عرض بعض أساليب التدريب الأكثر استعمالاً: 1 المحاضرة: إن المحاضرة هي مفاجلة بين طرفين والمفاجلة تطلب التجارب والمشاركة، فإذا كان الطرف الأول وهو المحاضر وهو المتكلم فالطرف الثاني هم المتقفين وهم المنصتون، ويتحكم في فعالية المحاضرة عدة متغيرات موقفيه مثل: درجة الإتقان و مهارة المحاضرة، ونمكيته من مادته وحجم المتدربين، فكلما قل عددهم كانت المحاضرة أفضل، وعنصر المحاضر فعالة، وأيضاً تمتاز المحاضرة باللقاء المباشر بين المحاضر والمتدربين و خاصة إذا كان المحاضر من الراقين في مجاله وقلة تكاليفها وسهولة الإعداد و التنفيذ. 3 التدريب الوظيفي: هنا يتم إلحاقي العامل أو الموظف بعدد من الوظائف المختلفة بالمؤسسة لفترات قد تطول أو تقصر وذلك بهدف تمكنه من الإحاطة والإلمام بأوجه نشاط المؤسسة ومعرفة طرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة وبالتالي إتاحة الفرصة لزيادة قدرات الموظف المتدرب والدرية الجيدة للأعمال الأخرى المتصلة والمرتبطة بعمله الأصلي، 4 تدريب الحساسية: يقال في اللغة أحاس الشيء شعر به وعمله، والحساسة قوة طبيعية لها اتصال بأعضاء الإنسان وبها يدرك ويفسر المتغيرات. عليه فالتدريب الحساسية يعني توفير المعرفة واكتساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كلّيهما عن طريق تفاعله السلوكى مع الآخرين، ويعايش هؤلاء الأفراد مع بعضهم لمدة يوماً، وتتضىء لكل فرد عيوبه عندما ينثى أو ينتقد، وما زاياه عندما يثبت التقارب والتفاعل معه وهكذا لك فرد من الأفراد

**التدريبية**، وقد لا يترك الأفراد المتدربون أنفسهم على سجيتها ويتصرفون بحرية كاشفة عن مدركاتهم **2.5 التدريب بالورش**: ويعرف ببرنامج التلمذة الصناعية، هذا الأسلوب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عملاً مهراً من خلال ربط التعليم مع التدريب أثناء العمل، ويستعمل هذا الأسلوب على نطاق واسع في مهن معينة مثل: الكهرباء **1.6 أسلوب العرض العلمي**: يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية وسليمة أمام المتألقين شارحا لهم طريقة وإجراءات وعملية الأداء وهذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في الأعمال الحرفية التي تحتاج إلى المهارات اليدوية أو تحتاج إلى استخدام الآلات وأجهزة معينة. وتتوفرها المؤسسة ذاتها أو توفرها الاتحادات المهنية أو الجامعات والمعاهد العليا أو معاهدة التنمية الإدارية المتخصصة، ومن أمثلة ذلك: الدراسات أو البرامج الخاص، أساليب الرقابة الحديثة، تحيل التكاليف والرقابة المالية